REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E MODOS DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA EMPRESA DO SETOR ELETRO-ELETRÔNICO DE SANTA CATARINA

Rafael Mafra [1]
Rua Washington Luiz, 855
CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil

Carmem Ligia Iochins Grisci [1]
Rua Washington Luiz, 855 – Sala 424
CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil
Fone 3316 3856
E-mail: cligrisci@ea.ufrgs.br

[1] Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS
Escola de administração – PPGA
CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil

Resumo:

O artigo resulta de um estudo de caso realizado em uma empresa de grande porte do setor eletro-eletrônico do estado de Santa Catarina, que buscou compreender como a reestruturação produtiva repercutiu nos modos de gestão de pessoas. Os sujeitos foram 05 gestores e 13 trabalhadores em geral. Os dados foram coletados através de entrevistas individuais semi-estruturadas e fontes documentais, e sofreram análise de conteúdo à luz do referencial teórico pertinente. Como resultados, tem-se que com a reestruturação produtiva do trabalho, tanto as mudanças relativas à gestão de pessoas, quanto às relativas às inovações tecnológicas, produziram percepções distintas entre os gestores e os trabalhadores em geral. Os gestores adotaram em seu trabalho novos mecanismos de relações sociais baseados no consenso, na responsabilidade e na reciprocidade. Através deles obtiveram bons resultados em relação às ações desencadeadas junto aos trabalhadores em geral. A competitividade e a criatividade se mostraram presentes nos dois grupos que diferiram em relação aos seus interesses pessoais. Os trabalhadores em geral buscavam estabilidade de emprego, maiores oportunidades e salários, já os gestores buscavam aumentar a produtividade, substituir os trabalhadores pelas máquinas, e reduzir os tempos e movimentos.

Palavras-chave: Reestruturação produtiva, gestão de pessoas, eletro-eletrônico.

REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E MODOS DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA EMPRESA DO SETOR ELETRO-ELETRÔNICO DE SANTA CATARINA

Introdução

Cabe relembrar que o paradigma taylorista/fordista, que predominou até meados dos anos 70, caraterizava-se por uma estrutura essencialmente formal, esquematizada em hierarquias departamentalizadas, com decisões e guarda de informações centralizadas. Imperavam, nas organizações, padrões de produção em grande escala ou produção de massa. Desta forma, todo o maquinário e equipamentos, assim como a mão-de-obra e a matéria-prima, também eram padronizados. A conduta da organização e o gerenciamento do trabalho trilhavam pela divisão do mesmo em tarefas fragmentadas por especialidades, e planejamento e execução eram dissociados. HIRATA (1994, p.129) sintetiza isso ao mencionar que "o desenvolvimento da produção no quadro do regime de acumulação fordista baseou-se na fabricação em massa de bens padronizados através do uso de máquinas especializadas não flexíveis e com recurso a uma massa de trabalhadores semiqualificados".

Atualmente, as empresas encontram-se forçadas a ter ou desenvolver competitividade baseada em mercados instáveis. Muitos foram os fatores que contribuíram para direcionar as empresas neste sentido: inovações tecnológicas, novas ferramentas de gestão e de condução do trabalho, grande concentração de capitais, alianças estratégicas e globalização. FILGUEIRAS (1997) refere que o processo de reestruturação produtiva do trabalho se constituiu num dos elementos determinantes do processo de globalização, uma vez que o crescimento da produtividade exigiu a ampliação/globalização dos mercados, ao mesmo tempo em que se difundiu ao determinar, através da competição, transformações nas estruturas produtivas das mais diversas regiões do mundo. Adicionalmente, o mesmo desenvolveu, do ponto de vista tecnológico, os meios materiais que permitiram o aprofundamento do processo de globalização e, assim, a sua própria generalização. Cada um desses acontecimentos marcou, de alguma forma, as empresas, forçando-as a adotar uma atitude proativa frente a essa nova realidade.

Para FILGUEIRAS (1997), a reestruturação produtiva do trabalho centrou-se na reorganização e reconversão de setores industriais, que se caracterizam pela realização de grandes investimentos nos setores de ponta (informática, química fina, novos materiais,

telecomunicações); pela modernização de setores dinâmicos (automobilístico, máquinas e equipamentos, petroquímica); e pelo declínio de setores tradicionais (siderurgia e têxtil).

Passados os anos 70, envolvidos com o processo de globalização e com suas repercussões, adentramos numa intensa competição mundial por mercados. O processo de mudança, em nível mundial, trouxe à tona o desenvolvimento de novas tecnologias (informática, telemática, etc.) para atender às exigências do mercado e a superação dos tempos de produção, com vistas à propalada satisfação dos clientes. NOGUEIRA *et al.* (1999) defendem que o processo de reestruturação produtiva do trabalho iniciou-se alavancado por novos padrões de competitividade internacional e por um conjunto de mudanças econômicas, políticas e sociais, que, no Brasil, foram provocadas pelo processo recessivo (redemocratização política) e pela crise do padrão de relações industriais vigentes durante o milagre econômico.

NEUTZLING e KREIN (1997) empregam o termo reestruturação produtiva do trabalho para caracterizar um conjunto de mudanças que passaram a ocorrer no sistema produtivo, a partir da introdução de um novo padrão tecnológico e organizacional. Esses novos padrões são entendidos pelos autores como sendo de duas ordens:

Inovações Tecnológicas – aspecto baseado principalmente na microeletrônica, informática, telemática (maquinário, introdução de novas tecnologias na produção);

Organizacional/Gestão de Pessoas – aspecto baseado nas mudanças da forma de organizar a empresa, a produção e o trabalho; nas parcerias com fornecedores; na relação com os clientes; nos novos *layouts*; na determinação de novo foco organizacional; na busca de atributos profissionais; na flexibilidade, na polivalência, no aprimoramento e envolvimento. Essas mudanças, ao serem implementadas pelas empresas, acarretaram, e acarretam, conseqüências no modo de vida dos trabalhadores, na empresa mesma e na sociedade.

Contextualizada nesse processo de reestruturação produtiva do trabalho, envolvendo a adoção de novas tecnologias, bem como as mudanças de gestão e de organização da produção, encontra-se a empresa doravante denominada A. Essa empresa, pertencente ao setor eletro-eletrônico, passou por inúmeras mudanças desde a constatação de que acabaria falindo, se continuasse sem competitividade como estava no início dos anos 90. Diante disso, julgou-se relevante descrever como a reestruturação produtiva do trabalho repercutiu nos modos de gestão de pessoas no setor eletro-eletrônico, especificamente na empresa A, a partir da percepção dos gestores e dos trabalhadores em geral.

A seguir aborda-se a reestruturação produtiva do trabalho desde as inovações tecnológicas e a gestão de pessoas, e, na seqüência, os procedimentos metodológicos, a apresentação e discussão dos resultados e as considerações finais.

Reestruturação Produtiva do Trabalho: inovações tecnológicas e gestão de pessoas

Conforme VIEIRA e GARCIA (1999), assistimos gradualmente à substituição das tecnologias de base mecânica pela eletromecânica e, posteriormente, pela microeletrônica e também pela mecatrônica (máquinas com comando computadorizado, robôs, sistemas computadorizados que auxiliam e controlam os desenhos de produtos e a sua fabricação, bem como processos produtivos integrados por computadores, dentre outros).

Essas transformações geraram implicações diretas nos modos de gestão de pessoas, uma vez que na nova forma de organização do trabalho, o trabalhador destacou-se como fator de garantia de todo o processo, em especial, em relação à correção de imprevistos e falhas, ao controle e à supervisão do próprio processo, mesmo com a adoção de formas tecnológicas de automação, ou de tecnologias avançadas (Nogueira *et. al.*,1993).

Nesse sentido, também concordam DAVEL e VERGARA (2001), ao colocarem que as pessoas constituem o princípio essencial da dinâmica das organizações, pois elas conferem vitalidade às atividades e aos processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que levam as organizações a se posicionarem de maneira competitiva. Do que referem os autores, depreende-se que: as empresas não parecem mais necessitar de profissionais rigidamente técnicos; o potencial humano das empresas deve ser capaz/qualificado, flexível, polivalente, ter raciocínio lógico, capacidade de adaptação e saber trabalhar em equipe, uma vez que dele se esperam, para garantia do processo produtivo, habilidades como mudar, controlar, instigar, corrigir e ativar; a empresa deve dispor de um sistema de organização da produção e gestão que seja capaz de desenvolver e permitir a existência de tais atributos internamente, valorizando o elemento humano.

Considerando que a reestruturação produtiva do trabalho construiu novas relações sociais no trabalho, e que essas relações apresentam-se, hoje, na roupagem de métodos e técnicas, é importante pensar a partir de quais mecanismos essas relações acontecem, e em que sentido elas se modificaram, considerando o antes e o depois da reestruturação produtiva do trabalho. Isso porque, garantir as relações, evoluí-las no sentido de torná-las palatáveis para cada época, é fundamental para o sistema capitalista. Afinal, essas relações sociais vão garantir o trabalho e este é a razão do capital. Pode-se dizer que essas relações, considerando

os fins, sempre existiram; houve, isso sim, transformações nos meios e nas estratégias. Segundo GUARESCHI e GRISCI (1993), esses mecanismos, de natureza psicossocial, se valem de diferentes estratégias para lograr seu objetivo que é garantir a eficiência produtiva:

a) Estratégias racionais: existe uma análise criteriosa entre o que se ganha e o que se gasta para garantir o trabalho, e as ações passam a decorrer dessa análise. Reflexões sobre como garantir a qualidade produtiva à custa de vigias eletrônicos ou humanos, ou de opressão, através de ações envolvendo demissão/salário, ou de ações envolvendo repressão, fazem parte dessas estratégias.

b) Estratégias relacionadas às normas pessoais: utilizam-se como mecanismos os valores do trabalhador, decorrentes da educação recebida, da religião que prega, etc.

c) Estratégias relacionadas às normas sociais: utilizam-se os valores de uma sociedade, de um determinado grupo, como força para garantir o trabalho.

Esses mecanismos psicossociais, através de suas estratégias, provocam determinadas relações sociais entre capital e trabalho, todas visando garantir a eficiência produtiva. E essas relações podem agrupar-se em dois padrões principais que dizem de relações de vigilância/coerção e de hegemonia/persuasão. O primeiro, mais autoritário, visa à submissão do trabalhador via vigilância extrema. O segundo e o terceiro funcionam como uma espécie de liderança moral, procurando obter consenso entre os trabalhadores, onde o trabalhador sente-se parte da empresa dividindo sucessos e fracassos, sente-se co-responsável pelas vitórias e derrotas da empresa; e como uma reciprocidade/lealdade/eqüidade, onde capital e trabalho vivem uma relação de parceria, ambos se aproximando em busca de objetivos comuns. Esses mecanismos podem receber, inclusive, um aporte inesperado: em vez de serem preocupação exclusiva do capital, passam a ser exercitados também pelos trabalhadores, quando um passa a vigiar a produção do outro; quando uma célula quer acompanhar a produção da outra; quando um pede para o outro cooperar, para que todos ganhem; quando a competição gera a produção; quando se produz mais para garantir determinadas benesses, etc. Esses mecanismos utilizados pelo capital para garantir a eficiência produtiva, mesmo se aprimorando, se amenizando, se flexibilizando, conservam-se sustentados na racionalidade instrumental.

Para contextualizar as mudanças que vêm ocorrendo na área de gestão de pessoas a partir da característica do trabalho, das estruturas organizacionais e das características da administração, WOOD JUNIOR (2000) apresenta o que denominou de as tendências declinantes, entendidas como as formas tradicionais e antigas, e as tendências ascendentes, entendidas como formas mais modernas de gestão. As declinantes compreendem rigidez,

liderança autoritária, centralização e foco no capital, entre outras. As ascendentes compreendem flexibilidade, liderança representativa, descentralização e autonomia, colaboração e participação nos lucros, entre outras. A amplitude das tendências leva a ponderar-se que o processo de reestruturação produtiva e suas decorrências não se dão tão somente de forma homogênea. Como palco dessas mudanças baseadas nas novas tecnologias e nas novas formas de gestão, encontra-se a empresa A do setor eletro-eletrônico.

Procedimentos Metodológicos

Método

Essa pesquisa utilizou o método de estudo de caso. Segundo YIN (2001), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que visa a examinar fenômenos contemporâneos dentro do contexto em que estão inseridos. Nesse estudo de caso, trabalhou-se com dados de origem qualitativa; caracteriza-se, portanto, como um estudo de caso exploratório-descritivo, onde se trabalhou com evidências qualitativas para que se obtivesse uma descrição detalhada e minuciosa das situações que surgissem (Roesch, 1999).

Sujeitos da Pesquisa

Os sujeitos dessa pesquisa foram cinco gestores da área produtiva da empresa bem como treze trabalhadores da empresa, ligados à área produtiva. Foram entrevistados: um gerente geral de produção, quatro supervisores de processos industriais e treze trabalhadores que operam e atuam na área produtiva. Dentre os treze trabalhadores incluíram-se os líderes de cada setor industrial pertencente ao escopo do estudo.

Coleta dos Dados

A coleta de dados deu-se através de entrevistas individuais semi-estruturadas. Seguiu-se um roteiro de entrevista baseado na observação do processo produtivo da empresa, no estudo do setor em que se encontra a empresa e na literatura de suporte, focalizando a situação problema da pesquisa.As entrevistas foram conduzidas de acordo com a programação da gerência de produção da empresa, visando a não proporcionar incômodos no processo produtivo. Cada entrevista teve duração aproximada de trinta minutos; e todas foram gravadas, sendo posteriormente transcritas. As entrevistas foram conduzidas nas mesas da supervisão, na linha de produção. Primeiramente, foi entrevistado o gerente de produção, depois os supervisores de cada setor produtivo, e os trabalhadores em geral de cada setor.

A entrevista com o gerente de produção, bem como com os supervisores de cada setor teve um tempo de duração maior que os trinta minutos das entrevistas dos trabalhadores em geral. Na média, estas entrevistas duraram por volta de sessenta a noventa minutos. Esse

espaço de entrevistas com os gestores foi preenchido com, além das conversas, visitas pelo setor, a fim de entender os processos e os meios de trabalho. Para a seleção dos entrevistados, foi considerado o tempo de casa, bem como a variabilidade da função na empresa.

Buscou-se, então, entrevistar trabalhadores "antigos" e "novos" na empresa. Dentre esses, foi entrevistado um trabalhador que está desde a fundação da empresa. Esse trabalhador passou por todos os setores da empresa, bem como pelas crises financeiras e por todas as mudanças de tecnologias e formas de trabalho. Seu depoimento foi importante, pois trouxe importantes dados do passado da empresa, dados que serviram para a análise comparativa entre o antes e o depois da reestruturação produtiva do trabalho.

Foram obtidos dados secundários junto à empresa através de revistas, impressos diversos, dados da internet, e de toda a documentação inerente ao processo que fora relevante.

Análise dos Dados

Os dados obtidos com as transcrições das entrevistas e com as fontes documentais disponibilizadas pela empresa foram analisados de forma qualitativa. Procedeu-se à sistematização e categorização dos dados de acordo com os objetivos propostos, permitindo, inclusive, analisar a cronologia do processo de reestruturação produtiva do trabalho na empresa A. Privilegiou-se a análise de conteúdo, no sentido de verificar como os gestores e os trabalhadores em geral perceberam a reestruturação produtiva do trabalho, bem como identificaram as novas formas de gestão de pessoas, decorrentes da reestruturação produtiva do trabalho. As análises produzidas sobre os materiais fornecidos e sobre o material das entrevistas buscaram, na literatura de apoio, de forma criteriosa e lógica, os fundamentos para responder ao problema dessa pesquisa.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A apresentação e discussão dos resultados priorizarão dois eixos de análise: a reestruturação produtiva do trabalho desde a percepção dos trabalhadores em geral e dos gestores; e os modos de gestão de pessoas, desde antes e depois da reestruturação produtiva do trabalho na empresa A.

REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA DO TRABALHO: a percepção dos trabalhadores em geral

Considerando a participação: sugestões de melhoria na organização do trabalho

A participação dos trabalhadores em geral nos processos, com sugestões de melhoria, está, cada vez mais, fazendo parte de seu dia-a-dia. Eles são convidados e

estimulados a externar suas idéias e observações durante a execução do trabalho diário, e tomam isso como uma oportunidade, mesmo que isso se dê pelas formalidades que compõem os novos modos de gestão de pessoas. O modo como os trabalhadores percebem o chamado à participação pode ser retratado através de um de seus depoimentos: "(...) eles dão liberdade para tu expor tuas idéias, tens alguma coisa para falar, podes falar, tanto é que até o gerente de produção dá essa liberdade de os colaboradores chegarem até ele, ele dá retorno aos nossos pedidos" (trabalhadora, montagem de placas).

Quando os trabalhadores discutem e sugerem melhorias ou novas formas de organização do trabalho, se apropriam de relações sociais do trabalho até então específicas dos gestores, dividindo compromissos, fazendo surgir uma ilusória igualdade entre as partes. Na verdade, estão, também, legitimando os mecanismos psicossociais utilizados pela empresa para garantir a produção eficiente, como apontam GUARESCHI e GRISCI (1993). Essa relação mais estreita gera um clima de motivação entre os trabalhadores, uma vez que acreditam que são capazes de interferir nas decisões do capital como ilustra esse depoimento: "nós podemos falar e mostrar mudanças no trabalho e a gente faz, nem sempre somos atendidos, daí eles explicam porque não mudaram. Sempre que tem algo, a gente conversa e daí fala com eles, daí eles se reúnem e discutem. Mas nós falamos; a gente sabe como é o trabalho aqui na produção" (trabalhadora, montagem de placas).

O depoimento a seguir demonstra com mais vigor essa relação que se caracteriza como de "toma lá, dá cá" praticada no cotidiano do trabalho: "eu não posso me queixar de não ser atendida; nunca fui ignorada. Eu penso assim: cada melhoria que há na empresa, a produção deve aumentar; os dois lados devem caminhar juntos. Devemos nos esforçar para trazer melhorias" (trabalhadora, produtos especiais).

Os dois depoimentos apontam para uma apropriação que o capital faz do trabalho, além de evidenciar o que o trabalhador espera conseguir desse relacionamento: reconhecimento, satisfação pessoal por ser notado e valorização/igualdade pelo fato de o trabalhador se sentir mais empresa, mais útil, mais importante, atenuando a realidade: "quem paga e quem é pago".

O capital se serve dessa leitura que o trabalhador faz dos fatos e pratica mais-valia ao explorá-la. Para tanto, se utiliza de formas adulatórias que, na leitura do trabalho, representam reconhecimento e satisfação para garantir a produtividade. Isso se faz notar através de estratégias como: destaque da semana, gráfico de produção, liberdade para criticar e sugerir, conversação entre capital e trabalho nos níveis mais baixos, pequenas recompensas, como almoçar com a diretoria, etc. Dessa estrutura adulatória resulta a competitividade produtiva e

prazerosa, representada pelo trabalhador que convida outros para produzirem mais, pois se sente distinguido; fiscaliza o outro para garantir a produção, por se sentir parte da empresa; se considera feliz por criar um clima favorável ao aumento da produção.

Como se pode notar, o trabalhador executa e fiscaliza os mecanismos psicossociais de que o capital se utiliza para garantir seu bem maior que é o trabalho. E o faz com o sorriso no rosto, pois se sente distinguido, valorizado e integrado.

Considerando a qualificação: educação continuada e treinamento

Sobre a educação continuada, assim se manifestou um operador de máquinas de alta tecnologia do setor de *Surface Mount Tecnology* (SMT): "eu sinto a necessidade de me aperfeiçoar, e estou procurando; vou fazer um curso de telecomunicações e sistema de rede para não ficar num processo mecânico, tipo eu monto aquilo porque me mandaram montar, eu queria ter a noção do que estou fazendo; entender..." (trabalhador , SMT).

A declaração do trabalhador deixa entrever uma certa angústia. Quando ele comenta que deseja fazer um curso para entender o que ele está fazendo, não é só porque quer fazer o curso já que assim foi determinado nas políticas de gestão de pessoas, mas também porque quer entender toda a dinâmica do processo; ele está percebendo a repetitividade das operações e se angustia por não tomar consciência do porquê e do como elas acontecem. Ele percebe que não está participando do planejamento deste processo e, sim, apenas da sua execução, característica dominante do modo taylorista de gestão.

É visível, também, noutro depoimento de uma trabalhadora, a sua angústia, agora não pelo não entendimento do porquê da execução de determinado serviço, mas pela dúvida em relação à sua capacidade de aprendizagem nos cursos oferecidos. Nesse momento, ela corroborou a afirmação de ZIBAS (1997) a respeito da importância dos conhecimentos de português e de matemática como bases para novos conhecimentos dentro do processo produtivo. Conforme refere essa trabalhadora: "os cursos que eles oferecem aqui são específicos na área da produção, uns três que a produção pode fazer; já são uns cursos mais difíceis, é muito cálculo. Eu não dou para esses cursos que eles oferecem" (trabalhadora, montagem de produtos finais).

Ela percebe a necessidade de estudar, conforme comenta em outro trecho de seu depoimento, porém acredita não estar apta para tais cursos específicos na área produtiva, área em que ela trabalha. E mais: percebe que ficará marcando passo no cargo que ocupa atualmente ou, talvez, até perca o próprio emprego para alguém que se predisponha a participar de cursos de capacitação profissional; ela sabe que essa realidade responde pela

dinâmica da empresa. WOOD JUNIOR (2000) aponta como Tendência Administrativa de Recursos Humanos, o aprendizado contínuo, a flexibilidade profissional, a multiespecialização. A educação continuada, segundo a ótica desse autor, é o grande agilizador e facilitador, o que garante a reestruturação produtiva do trabalho numa empresa.

Considerando o desemprego: mecanismo de coerção nas relações sociais de trabalho

O desemprego é tido como uma ameaça estressante para o trabalhador. A partir dos depoimentos dos trabalhadores em geral, vê-se que a figura do desemprego está por detrás de toda sorte de sentimentos de devoção por novos cursos, novos conhecimentos, novas responsabilidades. O desemprego é percebido pelos trabalhadores como a "conseqüência natural", o "resultado sem controle", "o risco que ronda", o "fermento das insônias". Isso se evidencia, em especial, em seus comentários acerca das novas tecnologias. Acompanhe-se, nesse sentido, o depoimento de uma trabalhadora:

> "Nós ficamos com receio de perder o emprego, devido às máquinas, mas graças a Deus não acorreu. (...) a empresa conscientizou a gente quando vieram as máquinas automáticas, e que não era para se preocupar, pois não iríamos perder o emprego, iria aumentar o setor e os pedidos, portanto, não seríamos demitidas. E assim nos deixaram seguras, mas é entre aspas, pois a gente nunca está segura" (trabalhadora, montagem de placas).

A expressão de alívio da entrevistada, isso está bem claro, só se converte numa análise de louvor à empresa, pelo fato de o crescimento experimentado em função de mercados garantidos ter exigido um crescente aumento do quadro de trabalhadores. A frase final, contudo, aponta muito mais para um processo de rendição impotente, vitoriosa nesse momento, mas de futuro duvidoso diante das realidades que diariamente se desenham.

De certa forma, os trabalhadores estão conscientes desse fato, ao observarem que, se as novas tecnologias até o momento não demitiram ninguém, em virtude de a empresa estar em crescimento, em um determinado momento a empresa vai parar de admitir e, a partir de então, as novas tecnologias podem provocar a substituição do trabalho humano. Como eles mesmos dizem, "existe um tipo de máquina que substitui vinte trabalhadores, e uma outra que substitui sessenta". Diante dessa realidade, assim se expressa uma trabalhadora: "a gente sempre tem medo do desemprego, e quando temos medo nós sempre fazemos reunião para tirar essas dúvidas dos colaboradores. Emprego não está garantido"(trabalhadora, montagem de placas).

Os depoimentos mostram que a reestruturação produtiva do trabalho, além de produzir desassossego quanto à permanência no emprego, produz, paradoxalmente, um clima de satisfação profissional, expresso sob dois aspectos: primeiro, por deixar claro que a acomodação às novas funções ou às novas formas de trabalho acontece com poucos sobressaltos e com relativa rapidez; segundo, por aceitar as mudanças como recompensa a uma competência apresentada, como exemplo a ser seguido por quem quer progredir ou como prova de união da célula.

Há uma consciência coletiva, formada ou adquirida em conseqüência de fatos concretos, de que a demissão será sempre um ato resultante da má vontade, ou do descaso do trabalhador, assim como o sucesso profissional dentro ou fora da empresa. O depoimento a seguir retrata este aspecto: "se eu sou líder hoje, o meu futuro é ser uma supervisora, pode ser aqui ou lá fora; não quero montar placas o resto da vida, quero evoluir aqui. Comecei de baixo, para ser a funcionária que sou hoje. Depende só de mim" (trabalhadora, montagem de produtos finais A).

Enfatizando essa responsabilidade pela manutenção do emprego, uma outra trabalhadora comenta de forma objetiva: "o primeiro passo é meu, não se deve esperar nada" (trabalhadora, montagem de produtos especiais). A partir desses depoimentos, nota-se que os trabalhadores tomam para si a responsabilidade pelos méritos e pelos fracassos que, por vezes, decorrem do contexto no qual se encontram inseridos. E isso repercute na adoção ou não de formas de resistência diante das transformações decorrentes da reestruturação produtiva.

Considerando a resistência: a resistência provocada pelas transformações decorrentes da reestruturação produtiva do trabalho

As transformações nos modos de gestão e os avanços tecnológicos vividos na empresa A geraram resistência. Resistência essa que emergiu da insegurança relacionada, principalmente, aos laços afetivos criados no setor em que o trabalhador atuava, às mudanças e ao desempenho dos gestores:

a) Os laços afetivos: a reestruturação produtiva do trabalho rompeu laços afetivos ao remanejar trabalhadores, alterar os turnos, promover funções, rever *layouts*, introduzir novos modos de se trabalhar.

A resistência à reestruturação produtiva do trabalho deriva da possibilidade de rompimento dos laços de união e de cumplicidade que a nova organização do trabalho gera. Por respeito e amor aos vínculos estabelecidos no cotidiano do trabalho, os trabalhadores unem-se nas reivindicações e mostram sua organização.

b) As mudanças: as mudanças podem causar resistências uma vez que geram novas realidades e novos desafios representados por sobressaltos e apreensões.

Uma situação ilustrativa disso aconteceu recentemente na empresa A: tradicionalmente, as trabalhadoras trabalhavam sentadas, porém um estudo de movimentos provou que, se as trabalhadoras da montagem atuassem em pé, aumentaria a produtividade e diminuiria o risco de lesões por esforço repetitivo. Como resultado do estudo, foram feitas as mudanças consideradas pertinentes e, realmente, a produção registrou aumentos sensíveis, já que de oitenta peças, passaram a serem montadas cento e dez peças. Os objetivos da empresa foram alcançados, mas surgiu resistência por terem de trabalhar em pé. O depoimento a seguir retrata bem essa situação: "a gente trabalhava sentada, na linha; aí eles mudaram para ficar em pé, pois a produção iria aumentar; aí todos falaram que ninguém queria. Pô, ficar oito horas por dia em pé! Aí foi um desafio para a gente, foi uma coisa ruim, mas assim ó, tu vai te acostumando; daí aquela coisa, tu precisa trabalhar, ter emprego, daí vai e te acostuma com essas mudanças" (trabalhadora, montagem de produtos finais B).

c) O desempenho dos gestores: na empresa A, a atividade dos gestores, às vezes, promoviam resistência entre os trabalhadores pela falta de empatia ou de identidade com os valores que vinham sendo cultivados nas células.

Muitos gestores cobravam com "muita frieza profissional" (trabalhadora, montagem de produtos finais A), e essa frieza não era bem recebida. Os trabalhadores valorizam os gestores negociadores, os que garantem o desempenho do trabalhador através de ações prestigiadas em seu entorno cultural. Na verdade, observa-se que a empresa, através de seus gestores, oscila quanto ao emprego de mecanismos psicossociais: ora utiliza mecanismos coercitivos, ora mecanismos de consenso.

A resistência a mudanças encontra-se limitada a queixas que não se tornam ações concretas de oposição diante de um contexto sócio-econômico que se mostra desfavorável ao trabalhador. Isso é visível, ao dizerem: "tu vais te acostumando, tu precisas trabalhar, ter emprego" (trabalhadora, montagem de produtos finais B).

Considerando a satisfação decorrente da reestruturação produtiva do trabalho

Visando garantir a satisfação do trabalhador, a competitividade dos produtos e as relações sociais de trabalho, a empresa A investiu em novo *layout* e tentou rever a política utilizada de vigilância e coerção em favor de mecanismos de consenso que utilizam como estratégias a promoção de diálogo, de bem-estar do trabalhador, de democracia, de participação, etc. Apostou, portanto, em um trabalhador produzindo com satisfação.

Os benefícios concedidos aos trabalhadores, como forma de salário

Para os trabalhadores, benefícios como participação nos lucros, transporte, empréstimos, plano de saúde, auxílio estudo e outros, são formas de melhorar o salário e representam, portanto, um esforço positivo da empresa no sentido de retribuição de uma produção satisfatória. Dois depoimentos ilustram esse aspecto: "a minha universidade eu só pago 10%, o resto a empresa paga" (trabalhadora, montagem de produtos especiais). E: "no início o benefício era só o salário, hoje não, tem de tudo. Participação nos lucros, ônibus, convênios, plano de saúde, empréstimo a funcionários, nunca atrasa o pagamento" (trabalhadora, montagem produtos finais B).

Houve, também, trabalhadores que apresentaram uma leitura diferente sobre essa compensação salarial. Eles separaram os benefícios do salário real, acenaram para o fato de que a qualidade do serviço e a dedicação deveriam ser mais bem premiadas em valor real de salário, consideraram que o desempenho deveria ser medido constantemente e que isso não acontece. Mas eles se rendem diante da realidade salarial do país. Esse tipo de análise parte essencialmente dos trabalhadores da produção: "o salário, pelo que a gente faz, é pouco. Mas pelo que ta aí fora, é o suficiente, não é tão ruim assim comparado com aí fora" (trabalhador, montagem de produtos finais A).

O feedback de produção

Na política da empresa, a produção do dia é apresentada em gráficos expostos publicamente. A satisfação provém do sentimento do dever cumprido, do sentimento de vitória quando os índices sobejam o esperado, mesmo que ocorram problemas com o maquinário. Os trabalhadores retratam de forma positiva a exposição dos gráficos, vendo-a como mais uma autonomia dada a eles, como se fossem os árbitros de sua produção. O que parece autonomia, na verdade, disfarça a mesma obrigação que tinham anteriormente, que é a de cumprir as metas propostas, independentemente de possíveis falhas no maquinário. Isso fica claro na fala do trabalhador: "o gráfico é bem explícito e isso impressiona". As metas estão lá, visíveis e imutáveis, cabe a eles cumpri-las como evidenciam os depoimentos a seguir:

> "todo final de turno é feito um gráfico e colocada no quadro a produção do turno, e ninguém quer ver seu turno, sua máquina decrescente. Daí, o que faz caso a máquina esteja estragada? Aumenta o desgaste do operador da máquina para suprir a deficiência da máquina" (trabalhador, SMT).

> "A produção, a meta não é cobrada diretamente, pois o gerente irá sentir na linha de produção; é só olhar o quadro de produção. Daí, ele pede os motivos, se teve reprogramação, treinamento, quebra. O quadro é bem explícito. Isso pressiona" (trabalhadora, montagem de placas).

> "(...) temos metas de produção, temos de fechar o objetivo, e se eu for dez vezes no banheiro... o objetivo deve ser cumprido. Antigamente não era assim, era por hora; mas nós, entre nós, fazemos por hora e, para eles, é por dia; então, nós controlamos; se fizermos vinte por hora, e na outra dezoito, nós sabemos que devemos agilizar em outros períodos do dia. Se não quiser tomar café, fica aí e cumpre o objetivo; assim, por hora se controla melhor. Nós temos liberdade de sair, mas sabemos do objetivo (trabalhadora, montagem de placas).

Mesmo que a meta atualmente seja por dia, individualmente cada trabalhador traz consigo a forma antiga de cumprir suas metas. Assim, mesmo com a mudança de registro, os trabalhadores continuam presos às máquinas e cientes de que se for preciso deixar de comer, eles o farão. Trata-se de modos de controle já internalizados.

As ações que destacam a qualidade do trabalhador

A empresa A usa um mecanismo psicossocial capaz de gerar um efeito altamente desejado pelo capital. Trata-se da produção com satisfação. O trabalhador se sente envaidecido pelo prêmio obtido por ter produzido com qualidade e quantidade e, por ter sido valorizado em público. Em conseqüência, o trabalhador almeja receber outros prêmios e, seus colegas, por competição ou por brio, tentam a mesma coisa. Enquanto isso, a empresa garante produtividade com qualidade e satisfação. Existem várias estratégias para se obter os mesmos resultados. Nesse caso, a empresa prevê a atribuição de um prêmio destaque do mês como reconhecimento ao trabalhador que se destacou no período. Para receber o prêmio, é eleito o melhor trabalhador da produção, com base em critérios técnicos tido como clara e previamente estabelecidos. Isso gera uma competição interna, assimilada como se fosse algo natural, que resulta em aumento dos índices de produtividade e assiduidade. Esse clima organizacional permite à empresa atingir suas metas a um custo baixo, ao custo de uma placa comemorativa. A seguir, a percepção de uma trabalhadora a esse respeito:

> "Temos o prêmio destaque do mês. Dentro de cada setor é escolhido o melhor funcionário, você toma café com os diretores e ganha um kit do Boticário. As mais velhas, que estão acomodadas, sentadas na cadeira, estão com tudo na mão e, se não aproveitarem, elas estarão abrindo caminho para quem está atrás chegando, pois quem está subindo, está porque merece" (trabalhadora, montagem de placas).

A responsabilidade com que os trabalhadores vivem seu emprego é grande. Pode-se dizer que a responsabilidade chega a ponto de o trabalhador transferir para a fábrica os anseios, as satisfações e as realizações originalmente encontradas num ambiente de família. Trata-se de uma ausência de fronteiras entre a vida familiar e a vida profissional. Observa-se isso no depoimento a seguir:

> "Quando tu gostas de um lugar de trabalho, tu não enjoas. Para mim, é minha primeira casa. Quando estou aqui, nem lembro que sou casada, nem lembro da minha filha, não sinto passar o dia aqui. Como uma família, aqui, também tem, às vezes, uma ovelha negra. Têm pessoas que vão dizer que não gostam daqui, mas essas são pessoas que vêm obrigadas a trabalhar. É como dizer para ti que eu não gosto de passar roupa, eu não gosto, eu odeio, e têm outros que adoram. Meu marido trabalha aqui, não conheço ninguém que não subiu na vida" (trabalhadora, montagem produto final B).

A política da fábrica trabalha valores e crenças cultivados nos lares da comunidade, e os objetivos da empresa ficam, então, legitimados pela sobreposição a esses valores.

REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA DO TRABALHO: a percepção dos gestores

Cabe aos gestores do processo produtivo a responsabilidade legitimada de garantir qualidade na produção, garantir aumento na produção, garantir um bom ambiente de trabalho, além de garantir a satisfação dos trabalhadores. Para tanto, precisam conhecer e utilizar eficazes ferramentas de gestão de pessoas, bem como tecnologia de ponta, para assegurar qualidade e volume de produção. Essa responsabilidade se soma ao determinante compromisso de obter, como retorno, a tranqüilidade e a constância no trabalho das equipes, no momento em que a empresa considerar conveniente inserir novas tecnologias de ponta e novos métodos de gestão.

Os gestores e os novos modos de gestão

Os gestores conhecem as metas e são cobrados por elas. Sabem, também, que são os trabalhadores em geral que irão executar as tarefas, e que as políticas de gestão de pessoas deverão, portanto, serem capazes de despertar-lhes sentimentos de cumplicidade e

responsabilidade para com a empresa. Na verdade, o capital se serve de todo o tipo de mecanismo para garantir seu objetivo.

No passado, a gestão utilizava mecanismos que produziam relações odiosas de vigilância e de coerção. Atualmente, se serve de relações amistosas, companheiras, democráticas, para obter o mesmo resultado, só que com mais plenitude. Essa mudança de enfoque ilustra a reestruturação produtiva nos modos de gestão de pessoas. Os gestores respondem pelos modos de gestão; sentem-se como se fossem a própria empresa, ao serem, na verdade, instrumentos de reprodução dos interesses do capital. Um dos mecanismos utilizados pela empresa para garantir a eficiência produtiva é a cooptação do gestor, fazendo dele mais um instrumento para alcançar seus objetivos.

Os gestores destacam a ação de companheirismo, quiçá de paternalismo utilizada nas relações sociais de trabalho. Com essas relações os trabalhadores ficam satisfeitos ao produzirem com mais empenho; os gestores ficam satisfeitos ao anteverem o cumprimento das metas num clima de camaradagem; a empresa fica feliz ao conseguir a eficiência produtiva.

Na empresa A, os gestores utilizam um quadro de presença emocional no qual são afixados cartões de três cores: o verde, indicador de que está tudo bem com o trabalhador; o amarelo, indicador de que o trabalhador está com problemas pessoais; e o vermelho, indicador da ausência do trabalhador ao trabalho. O cartão vermelho é afixado no quadro pelo supervisor do setor, às nove horas da manhã, horário em que ele checa o quadro de presença emocional. Como os trabalhadores não batem cartão ponto, suas faltas são anotadas a partir do cartão vermelho. Este quadro pode ser visto como um fator de inibição da verdadeira situação emocional do trabalhador que não deseja se expor para centenas de pessoas. O quadro de presença emocional pode ser visto como um mecanismo de vigilância, já que vigia os compromissos e os sentimentos dos trabalhadores.

Os gestores e sua capacidade de enfrentar a reestruturação produtiva do trabalho

O incremento dos novos modos de trabalhar, com a utilização de computadores e sistemas, é um fator de desafio aos gestores. Assim relata um dos gestores em seu depoimento: “as pessoas são diferentes. Sempre que implantamos um processo, um método, ou uma máquina nova, nós temos resistências. Isso é normal, pois elas acham muito cômodo fazer o que estão fazendo, sai da área de conforto delas” (gestor, montagem produtos finais B). Aumenta, assim, o trabalho dos gestores. Além de facilitadores do processo, passam a atuar também como administradores de focos de resistência. No caso da empresa A, essa demanda se constituía da necessidade de o gestor precisar propor e gerenciar novos desafios,

tendo em vista a competitividade do mercado globalizado. Constantemente os engenheiros, juntamente com os gestores, estão estudando novos modos de trabalhar. Esses consistem, principalmente, em mudanças nos *layouts*, redução de movimento na execução de tarefas, novas tecnologias e novas matérias primas. Esses novos modos são testados no laboratório e, em caso de resultados positivos, são introduzidos no cotidiano da produção. Um gestor comenta como isso acontece, deixando entrever que, esgotado o processo de persuasão para aceitação dos novos modos, lançam mão de atitudes "mais definitivas":

> "Sempre que implantamos um novo método, tem resistências. Eu digo para elas, antes de testar, não se deve dizer que vai dar errado. Como vocês podem ter uma opinião, se ainda não testaram? Vamos tentar. Às vezes, tem resistências maiores, mas a equipe supera um pelo outro, geralmente são sempre as mesmas pessoas que resistem. A gerência conversa com elas, e se não tiver uma solução, toma-se uma decisão mais definitiva. É preciso cuidar, pois uma pessoa contamina a outra" (gestor, montagem produtos finais A).

Os gestores e as novas responsabilidades da função

Com a globalização dos negócios, da economia, dos processos de industrialização e das oportunidades, entre outros, os gestores precisam cada vez mais apresentar competências distantes do estilo gerencial autoritário, do humor inconstante, da cultura reativa e ciclotímica, das decisões procrastinadas, das práticas distantes do discurso, da falta de estratégias definidas, do tolhimento de liberdades e da falta de participação nas decisões.

Na empresa A, os gestores se encaminham para essa outra visão de gestão, seus depoimentos deixam entrever a vontade e o esforço para administrar de acordo com essas novas posturas. A seguir, apresentam-se algumas das características da gestão detectadas entre os profissionais da empresa A:

a) *Lançar metas e desafios*. Dessa forma a empresa altera a rotina maçante da produção, ao mesmo tempo em que permite ao trabalhador visualizar os resultados alcançados.

b) *Expor resultados e dar feedback.* Como a produção quase não participa dos estudos feitos em laboratório sobre novas ações diante de novos desafios, faz-se extremamente necessário informar aos trabalhadores os resultados alcançados com as novas ações.

c) *Oferecer recursos suficientes.* Os recursos oferecidos pela empresa são: cursos técnicos, curso universitário nas áreas afins da produção, língua estrangeira, ginástica laboral para reanimar, motivar e evitar doenças e cansaço, além de alta tecnologia para garantir maior agilidade no cumprimento dos objetivos com minimização de erros. Um gestor comentou que

leva, no dia-a-dia de seu trabalho, uma frase como regra: "Me dêem pessoas com atitudes, que as habilidades eu tenho" (gestor, engenharia de processos).

d) Formar lideranças. Para manter os objetivos plenamente realizados, os gestores mantêm lideranças setoriais que fazem a interlocução com os demais trabalhadores constantemente, gerando novos desafios. O prêmio por um desempenho convincente é a possibilidade de crescer profissionalmente até ser um líder também, com um acréscimo financeiro no salário e a possibilidade de mudança de cargo. Com essas ações, os gestores alcançam, também, outros benefícios: formar novos líderes, quebrar possíveis acomodações no setor, multiplicar-se pelo setor, evitar o próprio desgaste, melhorar a produção e garantir a devoção ao trabalho.

A GESTÃO DE PESSOAS ANTES E DEPOIS DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA DO TRABALHO

Um fator determinante para a reestruturação produtiva do trabalho na empresa A foi o seu tipo de negócio que utiliza e desenvolve alta tecnologia. Manter uma produção competitiva, incorporando e gerando novas tecnologias, foi a única forma encontrada para ocupar espaço num mercado globalizado e sofisticado. Entre os motivos que levaram a empresa à reestruturação produtiva do trabalho, estão:

1) o número excessivo de trabalhadores, quase todos com pouca qualificação profissional, e considerados sem criatividade;

2) a empresa praticava *Key account* (cliente chave), e o governo, como seu principal cliente, não estava honrando os pagamentos;

3) o uso de ferramentas não consideradas de ponta em termos de tecnologia, e o modo de gestão e de produção antigo e acomodado, incapaz de gerar condições para competir globalmente;

4) a empresa não possuía marca própria conhecida, já que trabalhava por contratos fixos para empresas públicas;

5) a venda não puxava a produção, ao contrário, a empresa fabricava para vender, gerando estoques, aumentando o custo da produção e multiplicando as despesas financeiras;

6) os trabalhadores não qualificados faziam produto "dinossauro" como, à época, eles próprios definiam.

A empresa começou a reestruturação produtiva do trabalho com o enxugamento no quadro de trabalhadores. Conforme depoimentos e dados do setor de recursos humanos da empresa, os 500 trabalhadores foram reduzidos a 140. Depois disso houve a mudança de clientes, com a valorização dos clientes de empresas privadas. Essa mudança forçou a

empresa a procurar um diferencial para poder competir. O diferencial surgiu com a valorização dos processos produtivos e com os novos modos de trabalho e de gestão.

A gestão de pessoas

Antigamente, a empresa praticava uma política de gestão de pessoas que visava manter o controle dos trabalhadores e da produção, utilizando-se de medidas de coerção. Nos anos setenta e oitenta, a coerção era representada por rigorosas visitas e vistorias feitas por diretores à produção, onde era observado se existiam trabalhadores conversando ou olhando para outro lugar que não fosse sua bancada de trabalho; pelo controle coercitivo através de câmeras, onde os trabalhadores eram monitorados diariamente; e pela revista que sofria cada um dos trabalhadores ao deixar a fábrica, numa sala alocada especificamente para esta finalidade. Nota-se que, desde o início das atividades da empresa, existiram formas de controle sobre os trabalhadores.

Os depoimentos a seguir são ilustrativos de mais alguns dos alicerces da gestão de pessoas antes da reestruturação produtiva do trabalho:

> "Antigamente existia uma câmera de vídeo para filmar o pessoal trabalhando e, no final do dia, eram levados todos ao auditório, e se passava a fita para todos verem. Todos ficavam humilhados e envergonhados" (gestor, manutenção).

> "O estilo de administração da época era rígido. Eram pessoas sentadas uma atrás da outra, não podia conversar com o outro, era tudo controlado. Na porta do banheiro tinha uma lâmpada, quando um entrava, a luz acendia. Só podia ter uma pessoa por vez, para não conversar. Existia o controle de tempo, e tínhamos um cartão de apontamentos, onde se marcava o início do produto, a hora de ir ao banheiro, a hora do lanche" (gestor, produção).

Hoje, essas formas assumem para si a idéia de relações sociais de consenso, e tomam outras configurações como as do quadro de presença emocional e de gráficos de produção, por exemplo. A partir dos mecanismos psicossociais e das relações sociais entre capital e trabalho, tal como apresentados por GUARESCHI e GRISCI (1993), pode-se entender quais os efeitos dessas medidas da gestão e o que elas desencadeiam na vida dos trabalhadores:

1) submissão: quando os trabalhadores e gestores comentaram sobre a vigilância por câmera, sobre as diligências feitas por diretores, ficou evidente que não existia reação dos

trabalhadores. Os trabalhadores sabiam que não existia outro meio de se posicionarem e ao mesmo tempo garantir sua remuneração e emprego.

2) Obediência: ficou bem retratada pelos comentários sobre os horários para uso do banheiro, a proibição de conversa, a passividade diante das normas, a posição a ser adotada pelo corpo durante a produção, a anotação dos tempos e a aceitação de atos de humilhação.

3) Legitimidade: caminhando paralelamente à obediência está a legitimidade, uma acontece como conseqüência da outra. As relações de trabalho descritas não eram contestadas. Afinal, estava em jogo muita coisa: primeiro, a educação do trabalhador; segundo, a autoridade do patrão; terceiro, o emprego e o sustento da família; quarto, o fato de que toda empresa tem as suas normas; e quinto, a importância deter a carteira de trabalho limpa.

A submissão, a obediência e a legitimidade garantiam segurança, tanto para o capital, quanto para o trabalho. O capital garantia a plena realização das tarefas e dos objetivos, conforme o estabelecido em suas cartilhas. O trabalho assegurava o emprego e a remuneração. Nesse sentido, para o trabalhador, a obediência, a submissão e a legitimidade tornavam-se mecanismos de defesa que retroalimentavam o ciclo vicioso da gestão coercitiva.

Talvez essa tenha sido a razão para os trabalhadores destacarem, como conquistas e benefícios conseguidos na gestão de pessoas pós-reestruturação produtiva do trabalho, o direito de apresentar e discutir idéias; o direito de participar das mudanças; o direito à educação continuada; o direito de acompanhar e administrar os gráficos da produção; o direito de receber benefícios, os mais variados; a garantia de ter o gestor como seu confidente; o direito de ter um ambiente limpo e climatizado; o direito de administrar as saídas para o banheiro; talvez essa tenha sido, também, a razão de os trabalhadores entenderem essas conquistas como salários indiretos.

As novas tecnologias e os novos layouts de trabalho e de produção

A incorporação das novas tecnologias interferiu significativamente no que a empresa é hoje. Ela forçou a empresa a manter um plano de capacitação profissional e a investir na educação continuada dos trabalhadores. Os próprios trabalhadores reconhecem que, sem esse aporte técnico e cultural, ficaria difícil de a empresa competir globalmente, bem como impossível de os trabalhadores assimilarem os instrumentos necessários para produzir com qualidade competitiva internacional. A necessidade da qualidade era assim percebida na empresa: “nos sentimos obrigados a impor qualidade, o mercado pedia, já estava acostumado a no mínimo comprar um produto com qualidade. Era mudar, melhorar ou afundar” (gestor, manutenção).

Quando os trabalhadores puderam contar com ferramental novo, novos comandos, outros *layouts*, quando puderam descartar o processo artesanal com que operavam em função das novas tecnologias, passaram a se sentir distingüidos, valorizados. Com a auto-estima em alta, ficou mais fácil assimilarem os novos modos de gestão que apostavam no trabalhador participativo, aberto às mudanças, opinativo e cooperativo. Os dois depoimentos abaixo mostram essa realidade:

> "(...) os desenhistas escreviam nos pranchões, e tinha do lado uma caixa de lâminas de barbear, para raspar quando se errava. Eu tinha medo de errar, pois se errasse era muito trabalho, pois era muito artesanal. Para se ter uma idéia, para fazer uma caixa de PABX, o cara levava uma semana, era serra circular, plaina, galopa, martelo e tudo mais. (...) nossas ferramentas de trabalho eram martelo, chave de fenda, ferramentas feitas aqui dentro, tinha a funilaria e a marcenaria" (gestor, produção).

> "Para fazer uma central, gastávamos 13 mil minutos, hoje se faz em 400 minutos. Um telefone se fazia em 133 minutos, hoje se faz em 9 minutos. Essa abertura melhorou os processos" (gestor, manutenção).

A produção artesanal e o medo de errar representavam a mutilação da capacidade criativa e de evolução dos processos produtivos. Com a reestruturação produtiva do trabalho incorporando novas tecnologias, a realidade de hoje é outra: o produto que o trabalhador levava uma semana para montar; passou a ser feito em 30 segundos. As pranchetas dos desenhistas foram substituídas pelos computadores e pelos programas de engenharia, onde, para apagar um erro, mudar e remodelar, leva-se apenas o tempo de apertar uma tecla do computador. Isso tudo supõe que os trabalhadores já não são mais os mesmos da década de noventa, em termos de competência. Hoje precisam ser mais qualificados, multifuncionais, mais abertos às mudanças. Essas competências foram trabalhadas pelos gestores via educação continuada e treinamento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de reestruturação produtiva do trabalho ocorrido na empresa A, contemplou tanto os aspectos contidos relativos às inovações tecnológicas como os relativos à gestão de pessoas. Acompanhando o movimento nacional, a empresa A também provou esta mudança no início dos anos noventa, período marcado pela globalização internacional dos

mercados. Importante lembrar que esse processo de reestruturação produtiva do trabalho não foi algo programado, mas sim surgiu como uma alternativa com vistas a lograr êxito e continuidade nos negócios diante dos problemas organizacionais enfrentados à época. Inerentes ao processo de reestruturação produtiva do trabalho, surgiram os efeitos colaterais emanados pelo corpo de trabalhadores, afinal foi neles que as mudanças provocadas pela reestruturação produtiva do trabalho surtiram os maiores efeitos. A empresa partiu de um sistema de gestão produtiva baseado no taylorista/fordista para um sistema baseado na dimensão das tecnologias, dos mercados instáveis, da gestão da produção e do trabalho dinâmicos, buscando cada vez mais a flexibilidade das máquinas e dos trabalhadores, a polivalência e a multifuncionalidade, dentre outros fatores. Desta forma, os trabalhadores em geral e os gestores foram estimulados a apresentar uma outra postura diante do exposto, sob o risco de exclusão diante desse novo contexto. O processo de reestruturação produtiva do trabalho vivido na empresa A, marcou-se principalmente por mudanças no comportamento dos gestores e dos trabalhadores.

Os trabalhadores em geral participaram do processo opinando, sugerindo, criticando as ações dos gestores na procura por eficiência produtiva. Assumiram atitudes de co-responsabilidade, ao executarem tarefas dos gestores como assumir lideranças, incentivar, articular, administrar tempo e produção, fiscalizar e acompanhar, e controlar os níveis de satisfação. Eles se sentiram parte da empresa e apostaram na qualificação. Em geral, confundiam benefícios com salário, deixando entrever que ao final do mês, o atendimento um interesse pessoal é mais importante que ter uma visão crítica das relações sociais do trabalho que a empresa utiliza para garantir a eficiência produtiva. Defenderam a flexibilidade e as mudanças, mas sentiram-se inseguros ao serem postos em jogo os laços afetivos conquistados e as situações de risco profissional. Em geral, conheciam a MISSÃO da empresa para recursos humanos. Os gestores, por sua vez, atuaram como verdadeiras extensões da empresa. Desenvolveram as relações sociais de trabalho baseados no consenso. Demonstraram conhecer o pensamento hegemônico dos trabalhadores e de seu entorno social. Garantiram o desempenho profissional através da qualificação e da experiência adquirida em grandes empresas. Muitos gestores transferiram uma relação de família, de conforto e segurança, para sua atividade profissional, representando, essa sensação, sua maior gratificação. Desenvolveram-se com competência, enquanto facilitadores do processo e gestores de focos de resistência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In. DAVEL, E.; VERGARA, S. C et al. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade.** São Paulo : Atlas, 2001.

FILGUEIRAS, L. A .M. **A Desestruturação do Mundo do Trabalho e o "Mal Estar" desse fim de Século**, Caderno do CEAS, Salvador, nº 171, setembro/outubro/1997.

GARAY, A. Gestão. In. CATTANI, A. D. Trabalho e Tecnologia: **Dicionário Crítico.** Petrópolis : Vozes, 1997.

GUARESCHI, P. A.; GRISCI, C. L. I. **A fala do trabalhador.** Petrópolis : Vozes, 1993.

HIRATA, H. Da Polarização das Qualificações ao Modelo da Competência. In. FERRETTI, C. J. et al. (Org.). **Novas Tecnologias, Trabalho e Educação: Um Debate Multidisciplinar.** Petrópolis : Vozes, 1994.

LEITE, E. M. Reestruturação Industrial, Cadeias Produtivas e Qualificação. In. CARLEIAL, L.; VALLE, R. **Reestruturação Produtiva e Mercado de Trabalho no Brasil.** São Paulo : HUCITEC-ABET, 1997.

MACHADO, L. R. de S. A Educação e os Desafios das Novas Tecnologias. In. FERRETTI, C. J. et al. (Org.) **Novas Tecnologias, Trabalho e Educação:** Um Debate Multidiciplinar. Petrópolis : Vozes, 1994.

MAGALHÃES, T. T. **Inovações Tecnológicas e Qualificação dos Trabalhadores de Empresas do Setor Metal-Mecânico do Estado do Rio Grande do Sul:** estudo de casos. Dissertação de mestrado, Porto Alegre, 1998.

MELO, M. C. O. L. Gestão de Pessoas nas Organizações: Um Aprendizado para Gerentes e Profissionais da Área. In. PIMENTA, S. M. **Recursos Humanos:** Uma Dimensão Estratégica. Belo Horizonte : UFMG/FACE/CEPEAD, 1999.

NEUTZLING, I.; KREIN, J. D. Reestruturação Produtiva. In. **Dicionário de Ética Econômica**, Editora Unisinos, 1997.

NOGUEIRA, A. H.; BARRETO, A. P. B.; MACIEL, C. E. C.; ROSINHA, R. O. Globalização: Reestruturação Produtiva e Impactos na Gestão de Recursos Humanos. In. PIMENTA, S. M. **Recursos Humanos:** Uma Dimensão Estratégica. Belo Horizonte : UFMG/FACE/CEPEAD, 1999.

PIMENTA, S. M. **Recursos Humanos:** Uma Dimensão Estratégica. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos. 2 ed. São Paulo : Atlas, 1999.

SALERNO, M. S. Trabalho e Organização na Empresa Industrial Integrada e Flexível. In. FERRETTI, C. J. et al (Org.). **Novas Tecnologias, Trabalho e Educação:** Um Debate Multidisciplinar**.** Petrópolis : Vozes, 1994.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas:** Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro : FGV, 2001.

TOMEI, P. A. Trabalhadores Descartáveis ou Recicláveis? In. DAVEL, E.; VASCONCELLOS, J. **Recursos Humanos e Subjetividade**. Petrópolis : Vozes, 1996.

VELOSO, H. M.; ROCHA, C. H. M. D.; LANARI, C. S.; ARRUDA, A. G. S. As Transformações do Mundo do Trabalho. In. PIMENTA, S. M. **Recursos Humanos:** Uma Dimensão Estratégica**.** Belo Horizonte : UFMG/FACE/CEPEAD, 1999.

VIEIRA, A.; GARCIA, F. C. **Qualificação do Trabalhador e Restruturação Produtiva na FIAT Automóveis:** um estudo comparativo nas plantas industriais de Cassino (Ita) e Betim (Br). Artigo Apresentado no Congresso da ENANPAD, 1999.

ZIBAS, D. M. L. O Reverso da Medalha: Os Limites da Administração Industrial Participativa. In. CARLEIAL, L.; VALLE, R. **Reestruturação Produtiva e Mercado de Trabalho no Brasil.** São Paulo : HUCITEC-ABET, 1997.

WOOD, Thomaz Jr. **Mudança Organizacional:** aprofundando temas atuais em administração de empresas. 2 ed. São Paulo : Atlas. 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre : Bookman, 2001.